

# Social Entrepreneurship und Intrapreneurship – Konzeptionelle Überlegungen zum curricularen Potential für die Studiengänge der Sozialen Arbeit

## Inhalt

Social Entrepreneurship und Intrapreneurship – Konzeptionelle Überlegungen zum curricularen Potential für die Studiengänge der Sozialen Arbeit .....	1
1. Vorbemerkungen.....	1
2. Social Entrepreneurship – Entwicklung und Einordnung im Dritten Sektor .....	2
3. Social Entrepreneurship und Sozialwirtschaft (Social economy) in europäischer Perspektive .....	4
4. Ausgewählte Qualifizierungsthemen für „Social Entrepreneurs“ und „Intrapreneurs“ .....	6
5. Social Entrepreneurship in ausgewählten Handlungsfeldern .....	12
6. Social Entrepreneurship und Intrapreneurship im curricularen Kontext der Siegener Studiengänge der Sozialen Arbeit .....	13
Literatur .....	13

## 1. Vorbemerkungen

Das vorliegende Papier umreißt die konzeptionellen Grundlagen für das ZPE-Projekt „Social Entrepreneurship“ (Laufzeit 2022 – 2024) an der Universität Siegen umreißen. Das Projekt ist Teil eines größer angelegten Vorhabens der Universität Siegen unter dem Titel „EnableUS“, das den Wissenstransfer zwischen Hochschule und regionaler Ökonomie unterstützen möchte. Das Gesamtprojekt EnableUS wird vom Wirtschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Konkrete Zielsetzung ist es, die Entwicklung von innovativen Unternehmensideen durch Studierende und andere Hochschulangehörige gezielt zu fördern und Gründungsinitiativen aus der Hochschule heraus durch Beratung und Coaching in ihrer Entwicklung zu begleiten. In diesem Rahmen befasst sich das Teilprojekt „Social Entrepreneurship“ mit Möglichkeiten der Entwicklung und Umsetzung innovativer Angebote im Bereich des Sozialwesens. Geplant ist u.a., Lehr- und Lernmaterialien für Lehrangebote in den Studiengängen der Sozialen Arbeit zu entwickeln, die sich mit der Umsetzung von Innovationen im Sozialbereich befassen. Im Vordergrund stehen dabei Themen der Gründung von innovativen Sozialunternehmen verschiedenster Art (Social Entrepreneurship) sowie Themen der unternehmerischen Gestaltung von Innovationsvorhaben in bestehenden Sozialunternehmen (Social Intrapreneurship). Die Lehr-Lern-Materialien sollen fachliche, managementbezogene und strukturelle Elemente

---

enthalten und so eine didaktisch-methodische Basis für ein regelhaftes Lehrangebot bieten. Vorgesehen ist, die studentischen Lerngruppen im Sinne innovativer Lehrformen für Mitarbeiter\*innen aus sozialen Diensten der Region zu öffnen.

Diese Projektteile sollen qualifiziert werden durch eine empirische Regionalstudie im Kreis Siegen-Wittgenstein, in der Daten zu Stand und Entwicklung von Rechtsformen, Trägerstruktur und Organisationstypus sozialer Unternehmen im Sozialbereich erhoben und ausgewertet werden. Zudem interessiert, wie insbesondere die Leitungskräfte ihre Situation, den Modernisierungsbedarf und die Innovationskraft ihrer Organisation und deren Feldumgebung einschätzen und welche Entwicklungen im Zeitverlauf wahrgenommen haben. Ausgewählte Felder der Sozialen Arbeit, wie z.B. die Kindertagesbetreuung oder die rechtliche Betreuung, in denen erst bei genauerer Betrachtung eine Social Entrepreneurship-Dynamik deutlich wird, dabei vertieft untersucht werden.

Im Folgenden wird zunächst versucht, das Konzept des „Social Entrepreneurship“ begrifflich zu fassen bzw. einzuordnen, um dann wesentliche Themenbereiche einer Qualifizierung für potentielle „Social Entrepreneurs“ oder andere an diesen Themen interessierte Studierende kurz vorzustellen. Abschließend finden sich erste Überlegungen dazu, wie die damit verbundenen Inhalte in das Lehrangebot der Studiengänge der Sozialen Arbeit einfließen könnten.

## **2. Social Entrepreneurship – Entwicklung und Einordnung im Dritten Sektor**

Als Antwort auf vielfältige sozio-kulturelle, politische und ökonomische Veränderungen haben sich in Deutschland wie in vielen anderen kapitalistischen Ländern westlicher Prägung soziale Organisationen herausgebildet, die sich weder dem staatlichen noch dem Marktsektor zuordnen lassen, sondern sich sozusagen in einem „Dritten Sektor“ positionieren. Die damit gemeinten Organisationen werden „einerseits von der Erwerbswirtschaft abgegrenzt, andererseits der staatlichen Hoheitsverwaltung und den damit verbundenen Einrichtungen gegenübergestellt“ (vgl. Anheier 1998, S. 351). Im einschlägigen sozialwissenschaftlichen Diskurs haben die beiden Pole ‚Markt‘ und ‚Staat‘ in den 1990er Jahren eine Erweiterung um die Kategorie der ‚Gemeinschaft‘ erfahren, um damit den Bedeutungsgehalt des Begriffs Dritter Sektor weiter zu präzisieren. Demnach geht es bei den Organisationen des Dritten Sektors um solche, die ein hohes Maß an bürgerschaftlichen Engagements aufweisen und sich mit ihren Aktivitäten auf Anliegen des öffentlichen Interesses beziehen. Dadurch wird im Modell des Dritten Sektors „die organisierte Selbsthilfe als organisatorischen Kern des Gemeinschaftssystems“ (vgl. Liekmeier 2022) verstanden. Der Dritte Sektor stellt demnach einen „intermediären“ gesellschaftliche Raum dar, in dem Organisationen in ganz verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen mit gemeinnützigen Zielen tätig sind (Evers & Ewert 2010).

Eng verknüpft mit dem Begriff des „Dritten Sektors“ ist der Ansatz des „Social Entrepreneurship“. Der aus dem angelsächsischen Raum stammende Begriff Social Entrepreneurship wird in deutschsprachigen Diskursen sehr divergent verwendet. Allgemein wird darunter eine bestimmte Art des Wirtschaftens von Organisationen im Dritten Sektor verstanden, die in



---

besonderer Weise durch Unternehmungsgeist, Gemeinwohlbezug, Innovationsanspruch und wirtschaftlicher Effizienz geprägt ist (vgl. CSI 2014, S. 4f). Eine unternehmerische „Mission“ soll in diesem Sinne zukunftsweisend für Sozialunternehmen und gleichsam ‚treibende Kraft‘ für Sozialunternehmer\*innen sein, die bereit sind, ihren Innovationsgeist und ihre Tatkraft einem öffentlichen Anliegen zu widmen und sich neben den "etablierten" Anbietern entfalten (vgl. Liekmeier 2022, S. 96). Mit Social Entrepreneurship wird der Anspruch verbunden, soziale Probleme durch ‚neue‘ Dienstleistungen (Produktinnovationen) oder innerhalb neuer Organisationsformen (Prozessinnovationen) besser zu lösen als etablierte Akteure (Liekmeier 2022, S. 95f). Oft wird der Begriff auch mit der Gründung von Start-up-Initiativen im Sozialbereich verbunden.

Diskursgeschichtlich ist die intensive Rezeption des Social Entrepreneur-Ansatzes Ende der 1990er Jahre in der Hochzeit neoliberaler Marktversprechen zu verorten, die mit staatskritischen, eher kommunitaristischen Annahmen zur ‚Rückeroberung des Sozialen‘ durch die Bürgergesellschaft verknüpft wurden. Insbesondere in den angelsächsischen Staaten wurde Social Entrepreneurship mit hohen Erwartungen „als Lösungsansatz“ postuliert, um „mit Hilfe innovativen unternehmerischen Handelns soziale Probleme“ besser und effizienter zu bearbeiten (vgl. Liekmeier, 2022, S. 95). Den Kontext dafür bildete ein sich ausbreitender Markt-Diskurses im Sozial- und Gesundheitsbereich, der auch in der Entwicklung sozialer Dienste in Deutschland wirkmächtig wurde (vgl. Vaudt 2022).

Mittlerweile hat sich das Selbstverständnis vieler sozialer Organisationen gleichsam ‚ökonomisiert‘. Eine große Anzahl von Einrichtungen, Diensten und Stellen, die Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitsbereich erbringen, beschreibt sich mit großer Selbstverständlichkeit als *soziales Unternehmen*. Darin drückt sich entsprechende Veränderungen im Leistungsgeschehen der Sozialen Arbeit aus, d.h. eine „Verbetriebswirtschaftlichung“ der sozialen Einrichtungen und Dienste nach innen und eine „Vermarktlichung“ ihrer Beziehungen nach außen durch erhöhte Markt- und Wettbewerbsanforderungen (vgl. Heinze & Schmid & Strünck 1997). Dies hat sich auf die Rechtsformen der Anbieter sozialer Dienstleistungen ausgewirkt, die sich stark ausdifferenziert haben. Entstanden ist zudem ein „Wohlfahrtspluralismus“, in dem die Dienstleistungsorganisationen zunehmend „hybride“ Ausformungen erfahren haben, d.h. in ihrer Praxis Markt-, Staat- und Gemeinschaftslogiken zu verbinden versuchen (vgl. Evers & Ewert 2010).

Aufgrund der hybriden Organisationsformen sind die neuen ‚Social Entrepreneur‘ weder begrifflich noch statistisch genau zu fassen. Feststeht aber, dass der sogenannte Dritte Sektor, insbesondere soweit damit auch Soziale Dienste gemeint sind, in den vergangenen Jahren eine erhebliche Ausweitung erfahren. Ein Teil davon ergab sich aus gesetzlichen Ausweitungen sozialer Leistungen, aber auch daraus, dass bestehende Anbieterorganisationen ihre Angebotspalette vergrößert haben. Zudem sind neue Anbieter dazugekommen, die sowohl freigemeinnützig, privat-gewerblich oder freiberuflich aufgestellt sind. In diesem Zusammenhang sind vermehrt auch Gründungen von Sozialen Diensten in verschiedenen Rechtsformen (e.V., gGmbH, Stiftungen, freiberufliche Tätigkeiten, etc.) zu verzeichnen, die z.T. im Start-up-Stil innovative Angebote umsetzen wollen. Im Bereich Sozialer Dienste zielten viele neue Angebote



---

darauf ab, die Position der Klient\*innen als selbstbestimmende Nutzer gegenüber Anbietern und Behörden zu stärken, weniger bürokratisch zu agieren und ehrenamtliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement einzubeziehen (vgl. Schneiders 2018, S. 347).

Neben diesen konzeptionellen Herausforderungen haben sich im Zuge der Ökonomisierung für viele Felder der Sozialen Arbeit auch die leistungsrechtlichen Grundlagen und Finanzierungsformen verändert. Davon berührt waren die rechtliche und professionelle Gestaltung der Beziehungen zu Klient\*innen oder auch die Kooperations- und Koordinationsanforderungen auf der Einzelfall- und der Systemebene etc. Zugleich werden in wichtigen Hilfebereichen Modernisierungsrückstände und institutionelle Beharrungstendenzen beklagt. Diese Veränderungen stellen die Organisationen der Sozialen Arbeit bis heute vor erhebliche Herausforderungen, die durch den sich zuspitzenden Fachkräftemangel und demografische Entwicklungen noch verschärft werden.

In einer solchen Situation sind innovative Lösungen und Wissenstransfer in besonderer Weise gefragt. Dies gilt für die Weiterentwicklung der professionellen Praxis durch innovative Akteure in den einzelnen sozialen Organisationen (Intrapreneurship), bei der die ‚Entrepreneurs‘ an den vorhandenen Strukturen und Ressourcen des Betriebs ansetzen. Dies gilt aber auch für die Schaffung innovativer Angebote durch Gründung neuer sozialer Dienstleistungsunternehmen (Social Entrepreneurship), die unterschiedliche Rechtsformen aufweisen und nicht prinzipiell von herkömmlichen freigemeinnützigen Anbietern abgegrenzt werden können (vgl. Schneiders 2015, S. 347).

Aktuelle Forschungsergebnisse weisen auf einen erheblichen Bedarf an berufsbegleitender Fort- und Weiterbildung zur Umsetzung von verfügbaren Innovationen hin (vgl. z.B. Peichl 2023), deren konkrete Ausgestaltung die spezifischen Unterschiede einzelner Praxisfelder zu berücksichtigen hat. Die genannten Veränderungen stellen aber auch Anfragen an die Inhalte der Ausbildungsgänge in der Sozialen Arbeit. Bei aller kritischen Distanz zu idealisierenden Entrepreneur-Mythen kann doch nicht übersehen werden, dass ‚sozialer Unternehmungsgeist‘ einzelner Personen auch in den allermeisten Einrichtungen und Diensten die Grundlage für erfolgreiche Organisationsentwicklungen gelegt hat. Natürlich galt dies insbesondere dann, wenn die äußeren Bedingungen günstig und die personellen Konstellationen förderlich waren. Dennoch erscheint es notwendig zu prüfen, wie in der akademischen Ausbildung Inhalte vermittelt werden können, die Studierende der Sozialen Arbeit dabei unterstützen, innovative Ideen für bekannte Probleme zu entwickeln und zur organisationalen Umsetzung in der Praxis zu bringen. Das vorliegende Papier will dazu einen Beitrag leisten.

### **3. Social Entrepreneurship und Sozialwirtschaft (Social economy) in europäischer Perspektive**

Der Begriff des Dritten Sektors wird im EU-Kontext durch eine sozialwirtschaftliche Terminologie z.T. ergänzt, z.T. aber auch ersetzt. Der Begriff der Sozialwirtschaft hat aber in Deutschland keine



---

wirkliche Tradition<sup>1</sup>. Vielmehr steht er auch in seiner englischen Übersetzung („social economy“) in der Tradition der französischen „économie sociale“, womit die Gesamtheit des für die Soziale Sicherung eines Landes gegebenen Wirtschaftens gemeinnütziger, staatlicher oder privat-gewerblicher Akteure gemeint ist (vgl. Wendt 2015). Dies drückt sich in der aktuellen Definition der Europäische Kommission aus:

*“The term social economy refers to four main types of entities providing goods and services to their members or society at large: cooperatives, mutual benefit societies, associations (including charities), and foundations. They are private entities, independent of public authorities and with specific legal forms. Social enterprises are now generally understood as part of the social economy (European Commission 2021, S. 3)*

Begrifflich schwingt hier die noch französische Wohlfahrtsstaatsentwicklung mit, bei der sich historisch zu Anfang Ende des 19. Jahrhunderts (Berufs-) Gemeinschaften Organisationen gründeten, um deren Mitglieder wechselseitig zu versorgen (Mutualités). Diese Aufgaben wurden später wohlfahrtsstaatlich übernommen bzw. ergänzt und sozialpolitisch geregelt. Dabei entstand in Frankreich ein gesellschaftliches Bewusstsein für die Zusammengehörigkeit des Sozial- und Gesundheitswesens als einem zusammengehörigen volkswirtschaftlicher Bereich, in dem Sozialorganisationen ihre Leistungen gemeinwohlorientiert, aber in unterschiedlichen Formen erbringen. Hier knüpft die Europäische Union mit ihrem Verständnis von Sozialwirtschaft an, und ist sich dabei durchaus bewusst, dass nicht in allen Mitgliedstaaten dieser Gesamtansatz vollständig geteilt wird. Strittig ist, ob die Aktivitäten sozialer Initiativen und der organisierten Zivilgesellschaft bzw. der organisierten Selbsthilfe der Sozialwirtschaft zugerechnet werden sollen (Göler von Ravensburg, Grief & Mildnerberger 2021, S. 86)

In dieser Zusammenschau wird die Sozialwirtschaft mit all ihren sozialen Unternehmen insgesamt zu einem gewichtigen volkswirtschaftlichen Sektor, der EU-weit ca. 13,6 Millionen Menschen beschäftigt und der wesentliche Beiträge für den sozialen Zusammenhalt, die soziale Innovation und die nachhaltige Regionalentwicklung in den Mitgliedsstaaten leistet. Die Europäische Kommission hat mit ihrem aktuellen Aktionsprogramm der Förderung der Sozialwirtschaft (2021 – 2030) eine große Bedeutung beigemessen. Der ambitionierte Aktionsplan “seeks to enhance social innovation, support the development of the social economy and boost its social and eco-nomic transformative power” (European Commission, 2021 S.4). In Deutschland erscheint das Bewusstsein über die Zusammengehörigkeit des sozialwirtschaftlichen Sektors aufgrund geteilter Werte und gemeinnütziger Aufgaben auf allen politischen Ebenen noch wenig ausgeprägt. Dazu trägt auch bei, dass entsprechende statistische Kategorien und Daten unterentwickelt sind.

In den europäischen Diskursen und Debatten zu Social Entrepreneurship und Social Innovation werden beide Begriffe eng miteinander verknüpft (de Bruin, 2012). Dabei wird oftmals das Konzept der sozialen Innovation mit „Sozialunternehmertum“ gleichgesetzt oder auf den

---

<sup>1</sup> Zur Bedeutung des Begriffs der Social Economy für Deutschland vgl. Göler von Ravensburg & Grief & Mildnerberger 2021



---

sozialen Sektor begrenzt, sodass eine Auseinandersetzung mit Bezug zu ausgewählten Feldern der Sozialen Arbeit in den Studiengängen notwendig ist. Zu diskutieren ist auch das Verhältnis der neuen Formen von Sozialunternehmen, wie beispielsweise Social-Start-Ups und den etablierten Organisationen des Dritten Sektors (Karre, 2021). Im Zuge erforderlicher Vernetzung und in Zeiten der Digitalisierung können soziale Startups unternehmerisch als Schnittstellen dienen und „neue Knoten in virtuellen Netzwerken knüpfen“ (ebd., S. 71). Da aber Innovationen nicht nur durch neue Akteure wie beispielsweise Social-Start-Ups umgesetzt werden können, gilt es neben den Themen des Social Entrepreneurship auch Innovationsprozesse in bestehenden Sozialunternehmen („Social Intrapreneurship“) in den Blick zu nehmen. Dabei macht es Sinn, einen breiten Verständnis von Innovation zu verwenden, das soziale, organisatorische und institutionelle Neuerungen beinhaltet.

#### **4. Ausgewählte Qualifizierungsthemen für „Social Entrepreneurs“ und „Social Intrapreneurs“**

Unter Qualifizierungsgesichtspunkten stellt sich die Frage, über welches Wissen bzw. über welche Handlungskompetenzen Personen oder Teams verfügen sollten, wenn Sie sich für die Entstehung und Umsetzung einer Innovation im einem Bereich Sozialer Arbeit interessieren. Eine Auseinandersetzung mit Social Entrepreneurship führt dabei u. a. zu dessen Bedeutsamkeit für sozialen Wandel, weil vermittelt werden kann inwieweit persönliches Handeln und Risikobereitschaft den Beharrungstendenzen in Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit entgegenwirken, Transformationsprozesse fördern und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen kann. Dabei gerät die Befähigung zu unternehmerischem Denken und Handeln in den Mittelpunkt des Interesses, wenn z.B. weiterführende konzeptionelle Innovationen umgesetzt werden sollen.<sup>2</sup>

Zum einen ist es dabei wichtig zu unterscheiden, ob es sich um die Umsetzung von Innovationen in einer bestimmten sozialen Organisation (Social Intrapreneurship) handelt oder um die Schaffung innovativer Angebote durch Gründung eines neuen sozialen Dienstleistungsunternehmens (Social Entrepreneurship). So stellen sich bei eigenen Unternehmensgründungen elementare Fragen der Beschaffung von Startkapital oder zu klärende Rechtsformen etc., während bei Innovationsvorhaben in Organisationen eher strategische Fragen des Change Managements zu bewältigen sind. Zum anderen sind für beide Vorgehensweisen aber auch ähnliche Aufgaben zu leisten, die z.B. mit der Ausarbeitung von Konzepten und vielen damit zusammenhängenden Fragen wie Bedarfsklärungen, Finanzierungsoptionen im Leistungsgeschehen, Erarbeitung von feldspezifischem Strukturwissen tun haben. Entsprechende Handlungskompetenzen und Wissensbestände sowohl für Aufgaben des Social Entrepreneurships als auch für des Social Intrapreneurships sollen im Folgenden im

---

<sup>2</sup> Empfohlene Arbeitsdefinition des Europäischen Parlaments und des Rates: „Die Erziehung zu unternehmerischen Denken und Handeln ist definiert als die Vermittlung der erforderlichen Fertigkeiten und Denkweisen, welche die Lernenden befähigen, kreative Ideen in unternehmerisches Handeln umzusetzen.“ (European Commission/EACEA/Eurydice (2016). Entrepreneurship Education at School in Europe, Eurydice, S.21)



---

Überblick aufgelistet werden. Sie bilden die Grundlage für weitere Erarbeitung von entsprechenden Lehr-Lernmaterialien, die sowohl in den Studiengängen der Sozialen Arbeit als auch in verschiedenen Formen der Fort- und Weiterbildung zum Einsatz kommen können.

#### **4.1 Wissen und Handlungskompetenzen für Innovations- und Gründungsinitiativen in der Startphase**

Ausgangspunkt einer jeden Initiative zur Einführung einer Innovation in einem bestehenden Sozialunternehmen oder auch zur Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ist eine tragfähige innovative Idee, die auf einem neuen Produkt oder einem neuen Dienstleistungsangebot bestehen kann. Die Innovation sollte sich auf eine konkrete gesellschaftlich relevante Problemlage beziehen und die Gelegenheit (Opportunity) zu einer Verbesserung bisheriger Praktiken in sich tragen. Je mehr es sich dabei um weiterreichende Veränderungen in Organisationen handelt bzw. je mehr damit persönliche Risiken verbunden sind, umso wichtiger ist es, fachliche und wirtschaftliche Fragen zu durchdenken. Zentrale Grundlage dafür ist die Ausarbeitung der Projektidee zu einem nachvollziehbaren Konzept. Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Inhalte, Kriterien und Vorgehensweisen bei der Konzeptentwicklung
- Vermittlung von Antrags-Know how und Finanzierungswissen
- Gründungsberatungsoptionen kennenlernen
- Leadership im Start-up,
- Beispiele erfolgreicher Gründungen oder organisationinterner Innovationen

#### **4.2 Merkmale von Gründungspersönlichkeiten und Innovationsteams**

Die Frage, ob jemand eine Initiative zur Gründung eines eigenständigen sozialen Unternehmens unternimmt, ist im Rahmen einer persönlichen Entscheidung zu klären. Dieser Entscheidungsprozess ist Gegenstand von Beratungsstrategien für gründungsinteressierte Personen. Die Gründungsforschung hat sich damit beschäftigt zu eruieren, ob bzw. welche Persönlichkeitsmerkmale Einfluss darauf haben, ob ein Gründungsprozess zum Erfolg führt. Dabei wurden eine Reihe von theoretischen Annahmen über entsprechende kausale Zusammenhänge entwickelt, die jeweils auf verschiedenen psychologischen Persönlichkeitstheorien beruhen, welche wiederum von Begabungstheorien, über stilistische Wesenszüge bis zu dynamischen Entwicklungsmodellen reichen (Ostermann & Schulte 2002, S. 19ff.). Diese Ansätze haben zur Entwicklung von verschiedenen Klassifizierungen und Assessment-Tools geführt, die vereinfacht gesagt, Aufschluss darüber geben sollen, ob eine bestimmte Person „das Zeug zum Unternehmer hat“. Die Erklärungsmodelle und ‚Checklisten‘ zum Verhältnis von Persönlichkeit und Gründungserfolg werden im Einzelnen z.T. kontrovers diskutiert. So bleibt in einigen Modellen unklar, was konkret unter ‚Erfolg‘ verstanden wird. Anderen wird vorgehalten, die Abhängigkeit erfolgreicher Gründungsprozesse von konkreten Strategien und Konstellationen nicht hinreichend abzubilden. Allerdings wird ein grundsätzlicher Zusammenhang nicht bestritten (vgl. Runst & Thomä 2022). Zugleich aber wird angenommen, dass neben allgemeinen ‚Entrepreneur-Eigenschaften‘ es sozusagen „branchenspezifische



---

Persönlichkeitsanforderungen“ (Ostermann & und Schulte 2002, S. 42) gibt, die im vorliegenden Fall aus den Eigensinnigkeiten der Sozialen Arbeit herrühren.

Jenseits persönlichkeitsbezogener Aspekte erscheint es weiterführend, sich auch mit Erfahrungen zu befassen, die sich auf Konstellationen erfolgreicher Gründungs- bzw. Innovationsteams beziehen sowie Kompetenzbereiche, Rollen und genderbezogene Aspekte beziehen.

Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Persönliche, soziale und kommunikative Merkmale und Kompetenzen von Unternehmerpersönlichkeiten (Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Emotionale Stabilität, Freundlichkeit, Offenheit für Erfahrungen) und ihre Spezifik der Gemeinwohlorientierung im Bereich sozialer Dienste,
- Förderliche Konstellationen in Führungsteams,
- Führungskompetenz und kreatives Problemlösen,
- Genderaspekte der Gründung im sozialen Bereich.

#### **4.3 Soziale Unternehmen als Organisationen**

Es ist davon auszugehen, dass erfolgreiche Initiativen zu einer Innovation in einem bestehenden Sozialunternehmen oder auch zur Gründung eines eigenen Sozialunternehmens auf Seiten der Akteure hinreichend Wissen über Strukturen und Prozesse in Organisationen erfordern. Soziale Dienste sind Organisationen im Kontext sozialer Sicherungssysteme, die sich bemühen, Organisationsziele in einem oder mehreren Hilfebereichen rational zu verwirklichen.

Der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus bietet einen theoretischen Zugang zum Verständnis von sozialen Organisationen mit hohem Erklärungsgehalt (vgl. u.a. Drepper 2010; Klatetzki 2018) und soll als Leittheorie für die geplanten Qualifizierungsangebote genutzt werden. Vermittelt werden sollen u.a. folgende Zusammenhänge: Kennzeichnend für Organisationen ist demnach das strukturierte Zusammenwirken verschiedener Personen und Gruppen, das nach auf der Grundlage maßgeblicher, dauerhafter und verbindlicher Regeln abläuft. Diese verfestigten Regelwerke sind Ergebnisse von Routinenbildung für Kernprozesse in einer Organisation und können als ‚Institutionen‘ bezeichnet werden. Einzelne Organisationen sind ihrerseits über bestimmte Interaktionsformen mit anderen Organisationen verbunden, die einen ähnlichem Zweck verfolgen und mit denen sie „organisationale Felder“ bilden (DiMaggio & Powell, 1991).

Organisationen haben eine Geschichte und meist eine Gründungserzählung. Sie durchlaufen in ihrer Entwicklung verschiedene Phasen, z.B. Entstehung, Pionierphase, Differenzierungsphase, Assoziationsphase (Glasl & Lievegoed 2011). Der Entwicklungspfad einer sozialen Organisation ist geprägt durch den wohlfahrtstaatlichen Rahmen auf nationaler Ebene und durch Akteure andere bekannte Organisationen mit ähnlichem Organisationszweck. Es kann vorkommen, dass einseitige Pfadabhängigkeiten Organisationen in Locked-in Positionen führen, die die



---

Organisation insgesamt in Gefahr bringen können, wenn keine Innovation im Sinne einer Pfadbrechung bzw. -abweichung vorgenommen wird (Schädler 2018)

Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Organisation und Institutionen, Strukturen und Merkmale sozialer Organisationen
- Sozialunternehmen als hybride Organisationen,
- Rechtsformen und Trägerschaftsmodelle
- Entwicklungsphasen und Pfadabhängigkeiten von Unternehmen
- soziale Unternehmen als ‚lernende Organisationen‘

#### 4.4 Innovation im Sozial- und Gesundheitsbereich

Der Anspruch, innovativ zu sein, gehört zum Kern des Selbstverständnisses von Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship. Der betriebswirtschaftliche Diskurs zur Bedeutung von Innovation für unternehmerisches Handeln stützt sich auf die konzeptionellen Annahmen von Josef Alois Schumpeter (1912), der verschiedene Typen von Innovationen unterscheidet (z.B. neue Produkte, neue Herstellungs- oder Verkaufsmethoden, neue Märkte, neue Bezugsquellen für Rohstoffe, neue Branchenstruktur). In Schumpeters Innovationsmodell sind Entdeckung und Ausführung „zwei völlig verschiedene Dinge“. Eine neue Idee allein ist nicht ausreichend, um zu ihrer Umsetzung zu führen Sie muss von einer starken Persönlichkeit (Unternehmer\*in) aufgegriffen werden und durch deren Einfluss umgesetzt werden. Schumpeter sagt, die „schöpferische Zerstörung“ sei „das Wesen des Kapitalismus“. Allerdings hat er sein etwas idealisiertes Bild des Unternehmers, der schöpferisch zerstört in späteren Jahren deutlich relativiert (Sledzik 2013). Ein stärker **sozialwissenschaftliches** Verständnis von Innovation wurde von Everett Rogers (2003) entwickelt, der sich intensiv mit der Übernahme und Verbreitung von Innovationen durch Individuen und soziale Systeme befasste und dabei an Schumpeters Diffusionsbegriff anknüpfte. Nach Rogers basiert die Übernahme einer Innovation auf Entscheidungsprozessen von Individuen oder Organisationen, die wiederum in größere Populationen eingebettet sind. Dabei hängt – so Rogers – die Verbreitung einer Innovation von einer Vielzahl von Bedingungen ab, die mit der Beschaffenheit der Innovationsidee, mit kommunikativen und zeitlichen Aspekten sowie Bedingungen der jeweiligen sozialen Systeme zu tun haben. Immer wenn eine Innovation von einer „kritischen Masse“ (13 – 18 %) einer Population übernommen wurde, findet nahezu im Selbstlauf eine dynamische Weiterverbreitung (Diffusion) statt (Rogers 2003, S. 243ff.).

Diese Annahmen zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sind im Kontext Sozialer Dienste von vielfacher Relevanz, da aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen kontinuierliche Modernisierungserfordernisse bestehen. Innovationsbedarfe können sich in Situationen ergeben, in denen bestimmte Organisationen oder ganze organisationale Felder eine hohe Veränderungsresistenz entwickelt haben und bestehende Praktiken nicht mehr den Erwartungen der Nutzer\*innen, der Gesellschaft oder der geldgebenden Stellen entspricht. Des Weiteren kann es vorkommen, dass bestimmte Unterstützungsangebote vor Ort fehlen oder bisher unbekannt



---

Konzepte auf den Weg gebracht werden sollen. Innovative Ideen, Praktiken oder Dienstleistungsangebote bedürfen der Durchsetzung und werden bestehende Angebote in möglicherweise konflikthaften Prozessen z.T. ergänzen bzw. z.T. ersetzen. Daher bedarf es einer Innovationsstrategie, die umso leichter verwirklicht werden kann, je anschlussfähiger die Innovation an bestehende Praktiken ist. Effektive Bedarfseinschätzungen oder m.a.W. ‚Marktanalysen‘ erfordern daher detaillierte Kenntnisse des betreffenden Feldes sozialer Leistungen, auch um im Falle einer Gründungsinitiative wirklichkeitsnahe Businesspläne erstellen zu können.

Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Verständnis von Innovation und Diffusion von Innovationen in örtlichen Kontexten
- Identifikation von Innovationsbedarfen in ausgewählten Feldern der Sozialen Arbeit
- Erfolgreiche Innovationsstrategien und Anschlussfähigkeit an örtliche Gegebenheiten
- Innovative Handlungskonzepte und Businesspläne.

#### **4.5 Sozialpolitisches Strukturwissen für sozialunternehmerisches Handeln**

Akteure, die Initiativen zu einer Innovation in einem bestehenden Sozialunternehmen oder auch zur Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ernsthaft planen, benötigen ein hinreichendes sozialpolitisches Strukturwissen zu dem Hilfebereich, in dem sie tätig werden wollen. Soziale Dienstleistungsorganisationen sind in einem sozialrechtlichen Rahmen tätig. Es gibt festgelegte Verfahren, die den Zugang zu Leistungen für hilfesuchende Personen regeln (Voraussetzung für Berechtigung zur Inanspruchnahme) und wie mögliche Leistungen aussehen können (bedarfsgerechte Hilfe). Für Soziale Dienste ist geregelt, welche Anforderungen sie erfüllen müssen, um als soziale Organisationen anerkannt zu werden und z.B. über Leistungsvereinbarungen mit staatlichen Behörden abrechnen zu können. Daneben bieten einige Dienstleistungsorganisationen aber auch Dienstleistungen an, die jenseits bzw. in Ergänzung staatlicher Refinanzierung von den ‚Kunden‘ privat bezahlt werden. Im Wesentlichen beziehen sich aber die meisten sozialen Unternehmen auf das Leistungsgeschehen, das durch die einschlägigen Sozialgesetzbücher geregelt ist, wobei durch neue Leistungsformen wie das ‚Persönliche Budget‘ wiederum hybride Dienstleistungsorganisationen und Finanzierungsformen gefragt sind.

Erforderliches Strukturwissen muss sich aber auch auf strukturelle Aspekte des einschlägigen Versorgungssystems beziehen, in das die eigene Organisation eingebettet ist. Dazu gehören Kenntnisse über Fachverbände, relevante Träger und Einrichtungen, Verwaltungsstellen, örtliche Gremienstrukturen u.ä. – m.a.W. Kenntnisse des relevanten organisationalen Feldes.

Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Zuständigkeiten, Aufgaben und Organisationsformen von Leistungsträgern und Anbietern sozialer Dienstleistungen (sozialrechtliches Dreieck),
- Sozialrechtliche Kenntnisse – allgemein und in einzelnen Leistungssystemen



- 
- Verständnis und Analyse örtlicher Bedarfslagen und Angebotsstrukturen
  - Anwendung von Sozial- und Gesundheitsberichten bzw. kommunalen Planwerke

#### 4.6 Management in sozialen Unternehmen

Akteure, die die Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ernsthaft planen, benötigen Grundwissen über Bedeutung und Aufgaben von gutem Management in Sozialunternehmen. Unter Management fallen eine Vielzahl von Aufgaben, die mit dem Gestalten, Lenken und Entwickeln von Unternehmen zu tun haben und drei verschiedene Handlungsebenen betreffen: das normative Management, das operative Management und das strategische Management (Merchel 2009). Wesentlich für potentielle Gründer\*innen im Bereich sozialer Dienste sind zweifellos Basiswissen der Unternehmensführung und sowie Kenntnisse über verschiedene rechtliche Unternehmensformen und deren Folgen für sozialunternehmerisches Handeln. Zu nennen sind weiterhin betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse im Bereich der Buchhaltung sowie steuerlicher Fragen. In Bezug auf normatives Management nimmt zudem die Auseinandersetzung mit Prinzipien des nachhaltigen unternehmerisches Handeln einen wichtigen Stellenwert ein.

Sozialunternehmen weisen bestimmte Besonderheiten auf, die sowohl mit dem Selbstverständnis bzw. der Mission der Organisation zusammenhängen als auch mit den Besonderheiten der sozialen Dienstleistungen, die im sozialstaatlichen Kontext erbracht werden (Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse – z.B. zu Kalkulation, Buchhaltung, steuerliche Fragen – und Basiswissen der Unternehmensführung, Managementtheorien, des nachhaltiges unternehmerisches Handelns, zu Unternehmensformen und ihre Folgen für sozialunternehmerisches Handeln,). Diese Besonderheiten sozialer Dienstleistungsproduktion prägen die Aufgaben des Managements in Sozialunternehmen: So erbringen Soziale Dienste Leistungen für Personen mit sozialen Problemen, darunter häufig Menschen, die nicht oder nur eingeschränkt für sich selbst sorgen können und der Hilfe bedürfen. Der Unterstützungsmodus des Helfens kann allerdings von professioneller Dienstleistungserbringung unterschieden werden (Müller 1996). Helfen bedeutet demnach die informelle Unterstützung anderer aufgrund von Mitleid, Barmherzigkeit, Solidarität, und weiteren Motiven als private Wohltätigkeit. Dienstleistungen hingegen sind helfende Tätigkeiten, die auf der Grundlage eines Vertrags erbracht werden, der für Erbringer und Nutzer wechselseitige Rechte und Pflichten festlegt). Dienstleistungen sind aus der Vielfalt von Alltagsbeziehungen heraus „autonomisierte Alltagshandlungen“, die zeitlich abgegrenzt, beschrieben und dadurch ‚verpreislicht‘ werden können (Groß 1983). Damit können sie zu einem „immateriellen“ Produkt werden, das von darauf spezialisierten Expert\*innen angeboten, verkauft und eingekauft werden kann. Kennzeichnend ist weiterhin, dass personenbezogene Dienstleistungen „nicht lagerungsfähig“ sind, weil ihre Produktion mit der Nutzung zeitgleich zusammen fällt (uno-actu-Prinzip) und nur eingeschränkt durch Technik rationalisierbar ist. Das bedeutet, dass Dienstleistungskapazitäten im Bereich sozialer Infrastruktur für den Fall, dass sie gebraucht werden, vorgehalten werden müssen, d.h. im Sinne der Daseinsvorsorge Vorhaltekosten entstehen. Die Qualität einer personenbezogenen



---

Dienstleistung macht sich auch an ihrer Verlässlichkeit fest, wenn wie etwa im Bereich der Pflegebedürftigkeit eine alltägliche Hilfe erforderlich ist. Das bedeutet, dass Leistungen „organisiert“ werden müssen und einer leistungsfähigen Dienstleistungsorganisation bedürfen, um gut zu sein. In der Regel ist Dienstleistungsqualität zudem ein Ergebnis gelungener Ko-Produktion von professionellen Erbringern und Nutzer\*innen (Evers & Ewert 2010). Dies sensibilisiert für Ansprüche auf Mitgestaltung sowie Wahlmöglichkeiten der Nutzer\*innen. Dies wiederum kann das strukturell bedingte einseitige Machtgefälle mit seiner „Anbieterdominanz“ (Badura & Gross 1976) relativieren.

Die Inhalte der Lehr-Lernmaterialien sollen sich daher u.a. auf folgende Punkte beziehen:

- Funktionen und Ebenen des Managements in Sozialunternehmen
- Merkmale sozialer Dienstleistungsproduktion und betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
- Basiswissen der Unternehmensführung in sozialen Organisationen
- Managementtheorien
- Unternehmensformen und ihre Folgen für sozialunternehmerisches Handeln,
- Nachhaltiges unternehmerisches Handeln

## **5. Social Entrepreneurship in ausgewählten Handlungsfeldern**

Akteure, die die Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ernsthaft planen, sind gut beraten, sich mit den spezifischen Bedingungen des Handlungsfeldes auseinanderzusetzen, in dem sie tätig werden wollen. Damit sind hier die fachlichen und strukturellen Entwicklungen gemeint, die zur aktuellen Ausprägung von Trägerschaften und Akteurskonstellationen, aber auch der relevanten fachlichen Diskurse geführt haben. Strukturell gesehen gibt es zwar feldübergreifend viele Gemeinsamkeiten, etwa was die Rolle der Freien Wohlfahrtspflege bei Trägerschaftsfragen angeht oder bei Fragen, die mit Rechtsformen einzelner sozialer Unternehmen zusammenhängen. Gleichwohl bestehen auch erhebliche strukturelle Unterschiede zwischen einzelnen Feldern, z.B. zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und der Pflege. In der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe haben privat-gewerbliche Träger im Verhältnis zu frei-gemeinnützigen Trägern bisher nur eine randständige Bedeutung. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um betriebliche Anbieter (z.B. Betriebskindergärten) oder um private Anbieter von ambulanten und stationären Jugendhilfeleistungen. (vgl. Infosystem: Kinder und Jugendhilfe in Deutschland 2018). Dagegen sind im Bereich der Pflege insgesamt mehr als die Hälfte der Anbieterorganisationen privat-gewerblich organisiert (Im Bereich der ambulanten Dienste: ca. 68 %, bei den Pflegeheimen ca. 43 %) (vgl. Sozialpolitik aktuell 2021). Solche strukturellen Unterschiede lassen sich auch mit Verweis auf andere Handlungsfelder, wie etwa die Gemeindepsychiatrie oder die Behindertenhilfe deutlich machen. Darüber hinaus erscheint es auch sinnvoll, interessierte Social Entrepreneurs dafür zu sensibilisieren, dass jedes Handlungsfeld auch gewisse Eigensinnigkeiten und „kulturelle Codes“ aufweist (Lahusen & Stark 2010, S. 183), die quasi gemeinschaftsbildend den jeweiligen Sektor prägen.



---

## 6. Social Entrepreneurship und Intrapreneurship im curricularen Kontext der Siegener Studiengänge der Sozialen Arbeit

Eine nähere Betrachtung der bisherigen Thematisierung von Inhalten im Zusammenhang mit Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship in den Studiengängen der Sozialen Arbeit führt rasch zu der Einsicht, dass bisher keine systematische Vermittlung entsprechender Inhalte erfolgt. Allerdings bestehen etwa im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit (BASA) durchaus Ansätze im Rahmen einzelner Lehrveranstaltungen im Modul ‚Verwaltung und Organisation‘ (M 13) sowie im Wahlpflichtmodul ‚Organisation sozialer Dienste (M C 2), an die angeknüpft werden kann.

Seitens der Studierenden in den Studiengängen der Sozialen Arbeit kann in den vergangenen Jahren eine zunehmende, z.T. engführende Praxisorientierung beobachtet werden, die nicht selten mit mangelnder Bereitschaft zu theoretischen Auseinandersetzungen einhergeht. Dies hat sicher auch mit dem zuvor beschriebenen Fachkräftemangel zu tun und einer frühen Aufnahme von studienbegleitender Berufstätigkeit. Auch sind Anbieterorganisationen motiviert, zukünftige Fachkräfte bereits frühzeitig anzuwerben und in ihre Praxis einzubinden. Die Themen Social Entrepreneur- bzw. Intrapreneurship in die Curricula der Studiengänge zu integrieren, kann vor diesem Hintergrund dazu beitragen, einen aktuellen Impuls aufzugreifen und im Sinne der Studierenden und der Studiengänge als Innovationsansatz nutzbar zu machen. Auch hinsichtlich des Wettbewerbs der Hochschulen um Studierende dürfte es in den kommenden Jahren wichtiger werden, die hier verhandelten Inhalte qualifiziert anzubieten. Als künftige Zielsetzung bietet es sich daher an, Studierende für den Wert einer fundierten, interdisziplinär ausgerichteten Ausbildung als zukünftige Führungskräfte zu sensibilisieren. Auf der Grundlage einer kritischen Begleitung der beschriebenen Entwicklungen sollten innovativen Lehr- und Lernformen erprobt werden, die gleichzeitig einen Austausch mit Praxis – zum Beispiel im Rahmen gemischter Lerngruppen aus Studierenden und Praktiker\*innen - fördern

Es erscheint angezeigt, den anstehenden Akkreditierungsprozess für die Studiengänge der Sozialen Arbeit dafür zu nutzen, um konkrete Vorschläge zu entwickeln, wie der Themenbereich ‚Social Entrepreneurship und Intrapreneurship‘ als Handlungskonzept im Modulkatalog verankert werden kann. Die im vorliegenden Projekt zu entwickelnden curriculare Inhalte sollen ein solches Vorhaben leichter möglich machen, auch indem neue Lehr-Lernformate, z.B. Offene Lehrangebote, MOOC etc. entwickelt werden.

### Literatur

Badura, B. / Gross, P. (1976): *Sozialpolitische Perspektiven - Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen*. München. Piper & Co-Verlag



---

Bastemeyer, S. (2012): *Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf Gründungsaktivität und Erfolg. Eine personenzentrierte Betrachtung.* München, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/204708>

Deeken, S., Butz, B. (2010). *Berufsorientierung. Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung.* Expertise. Bonn.

Europäische Kommission, EACEA, Eurydice (2016). *Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln an den Schulen in Europa.* Eurydice-Bericht. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Evers, A. & Ewert, B. (2010): *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen.* In: Klatetzki, T. (Hg.): *Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 103–128.

Göler von Ravensburg, Grief & Mildnerberger (2021). *Social Entrprise in Germany: Between Institutional Inertia, Innovation and Cooperation.* In: *Social Entrprise in Western Europe: Theory, Models and Practice.* Defourny & Nyssens (Hrsg.). New York: Routledge.

Gross, P. (1983): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft: Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?* Wiesbaden, VS-Verlag

Heinze, R. G. & Schmid, J. & Strünck, Chr. (1997): *Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung.* in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie* (49) 242 – 271.

Infosystem Kinder und Jugendhilfe in Deutschland (2018): *Trägerstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe.* Siehe: <https://www.kinder-jugendhilfe.info/strukturen/traegerstrukturen-der-kinder-und-jugendhilfe>, Abruf am 27.03.2023

Karnowski, V. (2011): *Diffusionstheorien.* Baden-Baden: Nomos.

Karré, P. M. (2018) *Navigating between opportunities and risks: The effects of hybridity for social enterprises engaged in social innovation*, *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 7 (1), S. 37–60.

Klatetzki, T. (2018): *Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen.* In: Graßhoff, G. & Renker, A. & Schröder, W. (Hrsg.) (2018) *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* S, 457 – 472

Langer, A & Eurich, J. & Güntner, S.: *Innovation Sozialer Dienstleistungen. Ein systematisierender Überblick auf Basis der EU-Forschungsplattform INNOSERV,* Wiesbaden, VS Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05122-8>

Loerwald, D. & Kirchner, V. (2019). *Beruf Unternehmer\*in? Ansatzpunkte für ein erweitertes Konzept der Beruflichen Orientierung.* In Schröder, R. (Hrsg.), *Berufsorientierung in der Schule: Gegenstand der ökonomischen Bildung,* S. 193–207, Wiesbaden: VS Springer.



---

Merchel, J. (2009): *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit*. Juventa Verlag (Weinheim ). 3. überarbeitete Auflage.

Ostermann, Chr. & Schulte, R.: (2002): *Gründungsforschung im NRW-Handwerk. Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg Eine empirische Untersuchung im Lichte des Unternehmer-Check*. Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf

Peichl, N. (2023): *Das Konzept Lebensweltorientierte Soziale Arbeit als Orientierungsrahmen zur Weiterentwicklung gemeinwesenintegrierter Dienstleistungen in wohnbezogenen Hilfen für Menschen mit Behinderung*. Weinheim: Beltz.

Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496196>

Rogers, E. M. (2003): *Diffusions of Innovations*, Fifth ed. Free Press, New York

Runst, P. & Thomä, J. (2022): *Resilient entrepreneurs? Revisiting the relationship between the Big Five and self-employment*. In: ifh Working Paper No.34 &2022, Georg-August-University Göttingen

Schneiders, K. (2015): *Social Entrepreneurship als neues Leitbild*. In: Grillitsch, W. & Brandl, PI & Schuller, S. (Hrsg.) (2015): *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven* (2. Aufl), Springer VS, Wiesbaden, S. 345 – 358)

Schumpeter, Josef Alois *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin 1912 (2020)

Śledzik, K. (2013): *Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship*. In: in SSRN Electronic Journal, April 2013. DOI: 10.2139&ssrn.2257783

Sozialpolitik aktuell (2021): *Ambulante und stationäre Pflegedienste nach Trägern 2021*. Siehe: [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56\\_57.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56_57.pdf). Abruf am 23.03.2023

Vaudt, S. (2022): *Sozialökonomie. Eine kritische Einführung*. Springer VS, Wiesbaden

Wendt, W.R. (2015): „Marktllich“ oder „nichtmarktllich“ vorankommen? In: Grillitsch, W. & Brandl, PI & Schuller, S. (Hrsg.) (2015): *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven* (2. Aufl), Springer VS, Wiesbaden, S. 59 - 79



---

ZPE-Projektgruppe „Social Entrepreneurship“

Prof. Dr. Johannes Schädler / Frank Liekmeier

04.06.2023

